

Más allá de la formación de los responsables de equipos, un plan de transferencia

Muchas empresas han invertido enormes recursos en desarrollar uno de sus perfiles profesionales más estratégicos, el responsable de equipos, implantando una gran variedad de programas formativos. Sin embargo, en muchas ocasiones, se produce una situación que constatan con cierta frustración muchos responsables de Recursos Humanos: tener a mandos intermedios bien formados, pero comportándose casi de la misma forma que lo hacían antes de realizar la formación.

Dicho lo anterior, emergen algunas preguntas cargadas de sentido, ante las cuales Andrés Becerra, Solution manager de la consultora Onplus responde, teniendo en cuenta su experiencia en el diseño, implantación y gestión de proyectos orientados al desarrollo de estos perfiles profesionales:

¿Tiene sentido que las empresas mantengan estos modelos de formación competencial para los responsables de equipos?

A pesar de que después de un proceso formativo menos del 25% recuerda lo aprendido, y menos del 15% lo aplica, la respuesta es que sí, vale la pena mantenerlos e implantarlos. Estos programas formativos tienen sentido si lo que se pretende es transmitir o actualizar nuevos conocimientos y herramientas. Claro ejemplo de ello es la necesidad de formación que emerge en aquellos mandos que acaban de adquirir la responsabilidad de gestión de personas.

No obstante, para asegurar que este perfil profesional aplica de manera eficiente, rápida y con impacto los conocimientos adquiridos, estos programas formativos deberán ser enriquecidos con estrategias específicas que aseguren una adecuada transferencia al puesto de trabajo, a través de una metodología de acompañamiento complementaria y efectiva, que vaya un paso más allá de

la formación y que ayude a que las personas adquieran compromiso y motivación hacia la aplicación de un nuevo aprendizaje.

Si somos capaces de medir el GAP entre lo aprendido y lo aplicado, nos daremos cuenta de que ha llegado la hora de hacer algo diferente si queremos resultados diferentes.

¿A qué metodología se refiere y qué objetivo pretende?

El objetivo principal de un plan de transferencia es desarrollar, potenciar y hacer emerger las conductas, actitudes y hábitos que aporten el valor esperado o requerido por el puesto de trabajo, el equipo y la organización.

Me refiero a la consolidación de un plan de intervención centrado en la transferencia de los apren-

individuales, de tal manera que permita que cada individuo pueda seguir su propio ritmo y profundice según sus necesidades. Para ello, se debe ser creativo y considerar la utilización de diversos recursos, metodologías y tecnologías, de forma que se pueda ofrecer variedad y llegar a todas las personas.

2. Darle un sentido al plan de transferencia. Las estrategias a desarrollar deben plantearse de tal manera que los responsables de equipos sean capaces de responder por sí solos a la pregunta ¿Por qué yo? Las personas que participan en iniciativas de este tipo deben reconocer los beneficios que les proporciona este plan. Para ello, dedicar esfuerzo al diseño de un plan de comunicación creativo representará una excelente oportunidad para sensibilizar e impactar de forma positiva.
3. Hay que generar acción. Una persona que no es consciente de sus limitaciones no actuará en búsqueda de soluciones. Un plan de transferencia debe proporcionar al mando metodología y herramientas para una correcta auto-valoración de fortalezas y áreas de mejora.
4. Tener claro cómo se va a implementar el plan y cómo se va a medir la consecución de logros. Es

El objetivo principal de un plan de transferencia es desarrollar, potenciar y hacer emerger las conductas, actitudes y hábitos que aporten valor al puesto de trabajo

dizajes, es decir, en la aplicación práctica, en el que no solo se ofrezcan recordatorios frecuentes de temas clave, sino que también proporcione al mando un método de aplicación coherente, atractivo y viable según sus posibilidades e intereses particulares. Este modelo podría estar constituido por diversas estrategias, entre las que podemos destacar: programa con retos de aplicación, auto-valoración de fortalezas y áreas de mejora, acompañamiento en la práctica real (coaching/mentoring) y la detección o el análisis de buenas prácticas y lecciones aprendidas.

En definitiva, definir e implantar un conjunto de estrategias que atiendan las necesidades individuales y que estén alineadas a los valores y cultura organizativa, que complementen la formación competencial para mejorar los resultados a nivel aplicabilidad, pero que no la sustituya.

¿Cuáles serían los factores a considerar a la hora de diseñar e implantar un plan de transferencia?

A mi modo de ver, los factores de éxito a considerar son cinco:

1. El plan debe ser diseñado de tal manera que pueda atender tanto necesidades grupales como

imprescindible que durante la curva de aprendizaje y experimentación se tenga un panorama claro de las tareas y acciones que debe llevar a cabo el mando.

5. El apoyo social es uno de los factores principales facilitadores del cambio. Poner a disposición del mando un tutor o coach que le acompañe durante el proceso y oriente en los retos que debe afrontar, así como también promover espacios de encuentro entre mandos, asegurará el éxito del plan.

¿Cómo abordan desde Onplus este tipo de proyectos?

Primero, entendiendo las necesidades del colectivo. Nuestra amplia experiencia en la formación de mandos nos acerca a su realidad, a sus preocupaciones y necesidades. Segundo, comprendiendo las necesidades de nuestros clientes. Cada organización cuenta con una cultura única, con unos valores y "formas de hacer". Analizamos el punto de partida y definimos el mejor camino. Y en tercer lugar, aprovechamos nuestro amplio conocimiento tecnológico para aportar valor a los procesos de transferencia y aplicabilidad ■

